دليل الأفكار العملية

للمدير الممارس

إدارة الصراع مع رئيسك

ديفيدا شارب
إليانور جونسون

نقله إلى العربية
سعيد الهاجري





رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ:

في عصر يتسم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم إلى الترجمة على أنها الوسيلة المثلى لاستيعاب المعارف العالمية، فهي من أهم أدوات النهضة المنشودة، وتؤمن المؤسسة بأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيره.

فمتوسط ما تترجمه المؤسسات الثقافية ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقت المؤسسة برنامج (ترجم)، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم في أن يكون هذا البرنامج الإستراتيجي تجسيداً عملياً لرسالة المؤسسة المتمثلة في تمكين الأجيال القادمة من ابتكار وتطوير حلول مستدامة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفة، ورعاية الأفكار الخلاقة، التي تقود إلى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

للمزيد من المعلومات عن برنامج (ترجم) والبرامج الأخرى المنضوية تحت قطاع الثقافة، يمكن زيارة موقع المؤسسة: www.mbrfoundation.ae

عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في أيار/ مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقفٍ لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم - كما أراد لها مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.

إدارة الصراع
مع
رئيسك

دليل الأفكار العملية

إدارة الصراع مع رئيسك

تأليف

د يفيدا شارب

إلينور جونسون

نقله إلى العربية

سعيد الهاجري



Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Managing Conflict with Your Boss
Davida Sharpe and Elinor Johnson

ISBN 1-882197-70-4

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN 2 - 629 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

شارب، دايفيد

إدارة الصراع مع رئيسك./ دايفيد شارب، إلينور جونسون؛ سعيد حمد الهاجري.- الرياض، 1430هـ

40 ص: 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 2 - 629 - 54 - 9960 - 978

1. الصراع الإداري 2. السلوك الإداري أ. جونسون، إلينور (مؤلف مشارك)

ب. الهاجري، سعيد حمد (مترجم) ج. العنوان د. السلسلة

ديوي 658.4053 1430 / 538

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة

إيجاز تنفيذي

إننـــا كأفراد قد نكون مبدعين وطموحين في حياتنا الخاصة وفي حياتنا العملية. لكن جهود الأفراد لا تتطابق دائماً مع قدرات وإنجازات المجموعة. فالثقافـات والمجتمعـات والأنديـة والمدارسـ والجيوشـ تنشأ مـن حاجتنا للتكاتف والتساند. وتنشأ المنظمات للتعامل مع البيئة بفاعلية البيئة بشقيها الطبيعيـة وبيئـة الأعمال. لكن هنـاك ضريبة عند التحول مـن المساهمات الفردية إلى المجهودات الجماعية: العلاقات الضرورية للعمل تؤدي في كثير من الأحيان إلى حدوث الصراع.

في المنظمـات، نحتـاج إلى تهدئة التوتر بـين الأفـراد أو التركيز عليه لإيجاد حلول للمشاكل. ويكتسب هذا الأمر أهمية عندما يحدث الصراع بين أناسـ في مستويـات مختلفة من المنظمة، مثل الصـراع بينك وبين رئيسك. وليسـ مـن السهل التعامل مـع تلك الصراعـات. فالصراع يمكـن أن يولد عـدم الارتياح أو الغضـب أو سلوكيات غير محمـودة. حيث يمكن ملاحظة مشاعـر الخوف أو الاستياء بادية على وجوه الأشخاص. وتؤدي عوامل عدم وضوح الصلاحيات أو النفوذ أو المناورات السياسية أو عدم فاعلية الأجهزة المساندة، دوراً كبيراً في بروز الصراع.

ومع أن هذه العوامل الداخلية والخارجية تكون أرضية خصبة للصراع أن ينشـط، لا يجب أن يكـون الصراع بينك وبين رئيسك سبباً لتركك العمل في المنظمـة. فهناك خطوات تستطيـع أن تتخذها لتكتسب معارف ومهارات عـن الصراع وتديره بحيث تركز جهودك وجهد رئيسك على تحقيق أهداف المنظمـة كمـا تساعدكمـا تلك الخطـوات على تطويـر علاقات عمـل أكثر إنتاجية.

ما هو الصراع؟

تستخدم كلمة الصراع غالباً لوصف مساحة عريضة من الخلافات، كل شيء ابتداء من شجار حول أمور تافهة إلى علاقات مختلة وظيفياً إلى الحروب. والصراع في أصله عبارة عن عدم تجانس، خلاف، انقسام أو تنافر بين الناس أو بين المصالح أو بين الأفكار. كما أن الصراع طبيعي ومتجذر في حياة الإنسان. فمادام أن هناك بشراً فسيكون هناك صراع.

يختلف الأفراد في إدراكهم للصراع، وهذه الاختلافات يمكن أن تجعل إدارة الصراع أمراً في غاية الصعوبة. فما يبدو لأحد الأشخاص بأنه معركة شرسة قد يراه شخص آخر فرصة لمناقشة وجهات نظر متناقضة- وقد يفسر أحدهم ضعف العلاقات صراعاً بينما يراها آخر أمراً صعباً ولكنه ليس بمستغرب - تماماً مثلما يحدث عند العمل مع أناس يحملون وجهات نظر مختلفة. تباين وجهات النظر هذه حول الصراع قد تكون أكثر إرباكاً عندما يكون الصراع بينك وبين رئيسك.

لماذا إدارة الصراع مهمة؟

أجرى مركز القيادة الإبداعية (CCL) في أمريكا عام ١٩٨٣م بحثاً عن إنحرافات المديرين - بعقد مقارنات بين أناس استطاعوا الترقي إلى مستويات أعلى وبين أناس نجحوا مرة ولم ينجحوا في باقي المرات. فمنهم من نزل من رتبته، ومنهم من فصل، ومنهم من نحي. وكان من نتائج البحث أن المديرين الناجحين هم أولئك الذين يسعون لإقامة العلاقات مع الآخرين ويعملون على المحافظة على تلك العلاقات. فهم ينصتون - برغبة وفاعلية وصبر - يتقبلون الرأي الآخر بصدر رحب ويتفاعلون معه بإيجابية. يدعمون أفكار الآخرين. يفون بوعودهم ويحافظون على الولاء.

مظهر الصراع

في شركة صناعية كبرى، يرتبط بنائبة الرئيس عشرة مديرين. استطاعت أن تنسجم مع ثمانية منهم بينما تواجه صعوبة في التعامل مع الاثنين الباقيين. فمن وجهة نظرها، تعتقد أنهما متخوفان من التغييرات التي أجرتها منذ توليها منصبها نظراً لكونهما من الموظفين القدامى. كما تعرف أنهما صديقان منذ الطفولة وهذا ربما يعقد العملية أكثر. وبرغم الصعوبات إلا أنها لا تعتبر تفاعلها معهما نوعاً من التصارع. فمن وجهة نظرها، تعتقد أن الصراعات تنشأ من المواجهات الشخصية وليس من مقاومة الموظفين للتغيير. وهي في هذه الحالة ترى أن ما يحصل بينها وبينهما مجرد مقاومة للتغيير وترى نفسها قادرة على التغلب على تلك المشكلة وكسب ولائهما.

المديران الاثنان، مدير الجودة ومدير التصنيع، وصفا علاقتهما بنائبة الرئيس بأنها علاقة تصارع. فمن وجهة نظرهما أنهما في كل مرة يختلفان مع رئيستهما ذات الخبرة القليلة فإنها تسكتهما. ويشعران بأنهما محبطان. ويعتقدان أنهما حاولا أكثر من مرة أن يتفاهما معها في مناسبات عديدة وأنها كانت تقابل كل تلك المحاولات بعدم القبول. ولشعورهما بأن علاقتهما برئيستهما مليئة بالصراعات، كرسا مزيداً من الوقت والجهد لإصلاح تلك العلاقة أكثر مما قامت به رئيستهما. عدم التوازن في الجهود المبذولة من الطرفين لإصلاح العلاقة بينهما أدى إلى مزيد من الإحباط وتوقف الاتصالات من طرف المديرين إلى رئيستهما.

إن الاختلاف بين المديرين ورئيستهما في تعريف الصراع ونظرتهما للعلاقة بينهم أثارت كل هذه المشكلات. ويؤثر، غالباً، تعريف الأفراد للصراع في طريقة تعاملهم. وفي نفس الوقت، يقيم كل شخص طريقته في التعامل بناء على وجهة نظرة عن الصراع.

أمـا المديرون الفاشلـون فيتصفون بالانعزالية، والإصـرار على الرأي والدكتاتوريــة والمعارضة. ولا يحسنون إقامة علاقــات شخصية ناهيك عن المحافظــة عليها ومن الأمثلة على عدم قدرتهــم على إقامة علاقات ناجحة عــدم مقدرتهــم على حــل الصراعــات الشخصيــة بينهم وبــين مديريهم وإظهارهم لسلوكيات غير مهنية تتعلق بعدم اتفاقهم مع الإدارة العليا.

ليــس بالضــرورة أن يقود الصــراع بينك وبين رئيســك إلى الانحراف إذا مابذلــت الجهد في إدارة الموقف بفاعليــة. فإذا استطعت إدارة الصراع بشكل مناسب، فإن ذلك سوف يؤدي إلى نتائج إيجابية. فقد يؤدي ذلك إلى علاقات عمل أكثر إنتاجية بينك وبين رئيسك حيث:

يضاعف الجهد: نحتــاج في أحيان كثيرة أن تساعدنــا الاختلافات بيننا لتبــين مراكزنا ونفهم الآخريــن بشكل أفضل. إن التشويش والضبابيه اللذين يحيطــان بعمليــة البحــث عــن الوضــوح قــد تعبــئ، في الحقيقة، طاقــات كل الجهود.

يعبر عن المشاعر: بدلاً من السمــاح للكراهيــة أن تنبني، يتم التعامل مع المشاعر بانفتاح.

يؤدي إلى صنــع قرارات أفضل: مزيد من المعلومات يقود إلى قرارات أفضل حيث في مواقف الصراع يسمع كل طرف معلومات لا يريد سماعها.

يعرض قضايا رئيسة: يتم تجنب الصراع في المستقبل عن طريق إثارة مواضيــع مهمة قبل حدوثها بوقت كافٍ مما يعطــي المجال لبحثها والتعامل معها قبل حدوثها.

يثير التفكير النقدي: إثارة نقاط عدم الاتفاق باستمرار وحلها يسهم في ترتيب التفكير.

يخلق بيئات منفتحة: فهم وإدارة الصراع يجرد الموقف من قواه المدمرة ويخلق بيئة تتبادل فيها الأفكار بقوة.

يحفز الابتكار والإبداع: إيجاد وفتح الساحة للأفكار المتنوعة ووجهات النظر المختلفة يخلق مساحة لأفكار جديدة وطرق جديدة من التفكير.

ومن جهة أخرى، فإن عدم التعامل مع الصراع بطريقة صحيحة قد يؤدي إلى عواقب سلبية. فالمهارات الشخصية السيئة، مثل عدم القدرة على إدارة الصراع، لم تكن السبب الوحيد لانحراف المديرين، لكنها كانت السبب الذي تم رصده بشكل كبير أثناء إجراء البحث بمركز القيادة الإبداعية. فالصراع الذي لايتم التعامل معه بشكل جيد أو الذي يتم تجاهله يمكن أن تكون له آثار سيئة على أداء الشخص والمنظمة حيث:

يقلل الإنتاجية: عدم الاتفاق والمواجهات يجرد علاقات الإنتاج الأخرى من طاقتها.

يضعف التواصل: الصراع الذي لاتتم إدارته يفرخ الخوف والاستياء مما يستحيل معه تعبير الناس عن آرائهم ووجهات نظرهم وأفكارهم.

يزيد المشاعر السلبية: المواجهات تؤدي إلى جرح المشاعر وتمزيق العلاقات. في أسوأ الحالات، قد تفقد المنظمة أفراداً جيدين يتركونها ويبحثون عن فرص وظيفية أفضل.

يزيد الضغوط: يدفع الأفراد مشاعرهم وصمتهم ضريبة للصراع.

يقلل التعاون: قد تنقسم الوحدات التنظيمية كالفرق أو جماعات العمل إلى أحزاب وزمر تسعى كل واحدة منها إلى التشبث بوجهة نظرها.

يشجع طعنات الظهر: بيئة العمل مسممة ببرامج عمل مخفية وقنوات مراوغة خلفية.

إدارة الصراع بينك وبين رئيسك

حالة الصراع الخاصة بين الرئيس ورئيسه تكشف عن تحديات فريدة. كمدير لديه مسؤوليات علوية وسفلية في التسلسل التنظيمي، فإن ملاحظة وتسوية الصراع بينك وبين رئيسك قد يحدد إلى أي درجة تستطيع أن تساهم بفعالية في المنظمة. فقد يحدث الصراع بينك وبين رئيسك نتيجة لعدد من المواقف المختلفة أو وجهات النظر المتعارضة. وإليك فيما يلي بعض الأمثلة التي تبين المصادر المحتملة للصراع:

غموض الدور: لست متأكداً عما إذا كان عملك يدعم عمل رئيسك وما إذا كان يناسب رسالة المنظمة. قد تعتقد أنك تؤدي مهامّ من المفروض أن يؤديها رئيسك.

مظهر الصراع

يوافق أحد المديرين التنفيذيين على التعيين في مركز ذي مسؤوليات كبيرة ومساحة واسعة من العلاقات. وقد وُعِدَ ذلك المدير في البداية أنه في حال موافقته على ذلك المركز سيحصل على زيادة في مرتبه لكن تلك الزيادة تأخرت بسبب نقص في الميزانية. وبعد مرور سنة أصبح ذلك المدير محبطاً كثيراً وفاقداً للثقة في رئيسه.

عدم تطابق الوعود مع التوقعات يتسبب في كثير من الصراعات بين الرؤساء والمديرين المرتبطين بهم مباشرة. الاتصالات - الواضحة والمستمرة والمفتوحة- أحد مفاتيح إدارة وتسوية تلك الصراعات.

بينمـا يعتقد رئيسك بأنـه يقوم بأداء أعمال ومهـام مفروض أن تقوم بها أنت.

يتمتـع كل مـن رئيسـك وأنـت بنقـاط أفضليـة تختلـف عـن الآخر: بحسب الهيكل التنظيمي للمنظمة، كل منكم مسؤول عن معدلات أداء معينة ومسـؤول أمام مساهمين مختلفين. وقد لا تعـير اهتماماً أو تستجيب للأمر نفسه؛ لأنك لست في نفس المركز في المنظمة.

تفتقـد الثقـة في قـدرة رئيسـك: عدد من المواقف قـد تفضي بك إلى وجهـة النظر هذه. ربما تكون تشغل منصب رئيسك بالإنابه أو بالوكالة قبل تعيينـه في ذلك المنصـب وطلبت منك المنظمـة أن تعـرّف رئيسك الجديد بمهـام ذلك المنصب. ربما يستعمل رئيسـك مهارات تختلف عما تعتقد أنها المهارات المناسبة للحصول على النتائج المستهدفة.

رئيسك يفتقد الثقة بك: قد يطلب منك رئيسك معلومات أو نصيحة أو خيارات لكنه ينظر إليك على أنك شخص متردد ولا يعتمد عليك.

أنـت ورئيسك تختلفـان في الأخلاقيات والقيم والاستقامة: إن إدارة الصـراع الذي يهـدد مصلحـة المنظمة بسبـب الاختـلاف في الأخلاقيات والقيـم والاستقامـة قد يتطلب منك طلـب النصيحة والدعـم من مصادر مـوارد بشريـة داخلية موثوقة أو حتى من مصادر دعـم خارجية (تمتد من التدريب إلى النصيحة القانونية).

رؤيتي للصراع: لائحة ذاتية

فيما يلي عدد من الأسئلة تتعلق بكيفية نظرتك للصراع أجب عليها بشكل كامل ومدروس قدر الإمكان. وقد يكون من المفيد أن تسجل إجاباتك؛ حتى تعود إليها من وقت لآخر؛ لترى هل تغيرت إجاباتك:

كيف تعرف الصراع؟

كيف تعتقد أن تعريفك مشابه أو مختلف عن تعريف من حولك؟

ما الخبرات التي شكلت رؤيتك واتجاهاتك حول الصراع؟

ما التوجيهات المتعلقة بالتعامل مع الصراع التي سمعتها في الطفولة؟

كيف يمكن أن تصف ماستقوم به عندما تشعر أنك غير مرتاح أو منزعج؟

(فكر في تصرفات مثل رفعك لصوتك، الانسحاب من الموقف، اللباقة، الضحك، إثارة الأسئلة، أو إخطار الآخرين بالمعلومات).

ما الأشياء التي تثير لديك الصراع؟

ما هي توجهاتك ناحية الصراع؟

كيف تتعامل مع رئيسك؟

هل تشارك في أي من النشاطات التالية:

- **المناورات السياسية.** لاتقف على رأس رئيسك عند حدوث الصراع، أحط رئيسك علماً عندما ترفع للجهات العليا حول مشكلة معينة. لا تبدأ بالتطلع للمنصب الجديد. ركز على المهام التي كلفك بها رئيسك.
- **السكوت.** كلام كثير وأفعال قليلة طريق مضمون لزيادة الصراع مع رئيسك. أخبر رئيسك بما تنوي أن تفعل ثم افعله.
- **الكلام الطليق.** لاتقلل من شأن رئيسك، سوف ينعكس ذلك عليك. قف بجانب رئيسك عندما يتعامل مع نظرائه، ومساعديه، وموظفيه.

تلميع التفاح. لا تبالغ في الحزن. تفهم ودعم وجهة نظر رئيسك لا تعني تخليك عن أفكارك وقيمك. ولا تعني إخفاءك للمعلومات السلبية. حدد متى تثير أموراً أمام العامة ومتى تأخذها خلف الأبواب المغلقة.

- **عارض بشكل مقبول:** *أمر صحي أن تعارض، لكن لا تتعدى معارضتك الاجتماع. لا تدع معارضتك تؤثر على علاقاتك أو تعلق في ذهنك.*

لا تتفق أنت ورئيسك حول أمور أخرى:

عدم الاتفاق بينك وبين رئيسك قد يشمل أموراً كثيرة ابتداء من أسلوب الإدراة إلى الاختلافات الفلسفية مروراً باختلاف الدوافع والفروق الفردية. فقد تكون أنت ميالاً إلى أسلوب القيادة الإرشادية مثلاً. وربما تفضل أن تكون الأوامر مفصلة ومقننة وواضحة. في الوقت الذي ربما يفضل رئيسك طريقة أقل رسمية وأقل تقنيناً ويميل إلى ترك التفاصيل لمرؤوسيه ليؤدوا أعمالهم بالطريقة التي تناسبهم.

ومن المهم أن تفهم المواقف التي يمكن أن يحدث فيها الصراع بينك وبين رئيسك. إن فهمك للموقف يسمح لك باجراء تحليل كامل للصراع، بحيث تعمل على تسويته. وقبل أن تدير الصراع مع رئيسك بشكل فعال من الضروري أن تراجع تعريفك للصراع ومعتقداتك عنه وتعيد استعراض تصرفك في موقف الصراع. فهدفك هو معرفة استجاباتك لمواقف معينة، أو «مستفزاتك»، وردات أفعالك، أو «إستراتيجيات تعاملك» مع تلك المواقف. وعندما تعرف بشكل واضح كيف يمكن أن تتسبب مواقف مختلفة في حدوث

الصراع، وكيف تتفاعل مع رئيسك عندما يكون هناك صراع، سيتكون لديك نظرة أوضح عما يمكن أن تسهم به في موقف الصراع.

إن الخطوة التالية في تعلم إدارة الصراع مع رئيسك هي تفحص توقعاتك وتوقعات رئيسك حول بعضكما. فتوقعات رئيسك منك فيما يتعلق بالأداء وما تتوقعه أنت من رئيسك من مساندة وتطوير يمكن أن تكون نقطة خلاف. وإذا ما استطعت أن تبين تلك التوقعات فستكون مستعداً لإيجاد إستراتيجيات لردم الهوة في علاقات عملك.

استجلاء التوقعات

تشير دراسات مركز القيادة الإبداعية أن (CCL) من بين كل العوامل المهمة للنجاح داخل أي منظمة توجد أربعة على غاية من الأهمية بالنسبة للرئيس: ثراء وتعدد الموارد، القيام بكل مايوكل إليك، سرعة الإنجاز، والحزم في القرارات. هذه العوامل الأربعة تشكل تقييم رئيسك لأدائك وتحدد توقعات رئيسك لما ستقوم به من أداء. إذا كنت تعاني من صراع مع رئيسك فقد يكون جزء من ذلك الصراع ناشئاً من عدم قدرتك على فهم أو الرقي إلى مستوى توقعات رئيسك في واحد أو أكثر من هذه العوامل المهمة.

باستخدام لائحة توقعات الأداء في الصفحات (١١،١٢،١٣)، صنف أداءك مقابل كل العوامل الأربعة التي وجدها CCL الأكثر تأثيراً في تحديد توقعات رئيسك وتقييماته.

مظهر الصراع

عمـل مدير برنامـج مساعدة الموظفـين (EAP) في شركة اتصـالات كبيرة بنجاح وتمتـع باستقلالية أكبر وصلاحيات أوسـع. هذا البرنامج كان مشهـوراً وكانت علاقة هذا المدير برئيسه تتميز بالمرونة. ولكن الرياح تجري بما لا تشتهي السفن فقـد عُيِّن رئيس جديد لتلـك الشركة وبدأت الصراعات بين الرئيـس الجديد وهذا المدير، حيث أخـبر الرئيس الجديد، وبحماسـ، ذلـك المديـر بأنه لن يكـون مسؤولاً عـن برنامج EAP. اضطلـع الرئيس الجديد بمسؤوليات مدير البرنامج وقلصهـا لديه ولم يـترك له سـوى مسؤوليـة التنفيذ. وبعد سلسلة من النقاشات (بعضها كان ساخناً)، وضح كل منهما ما الذي يريده ويتوقعه من الآخر. وقد أقنعت تلك النقاشات الرئيس بأن يعيد الصلاحيات إلى مدير البرنامج.

الصـراع بين المدير والرئيس يمكن أن تحدث نتيجته مشاكل تتعلق بالأداء أو عدم التوافق بين الشخصيات والوسائل. فإذا كان الأمـر يتعلق بالأداء فإن الخطـوة الأولى لإدارة الصراع مع رئيسك هي معرفتك إدراك رئيسك لأدائك.

لائحة توقعات الأداء

ظلل الدائرة التي تعتقد أنها تصف تقديرك لأدائك. بعد أن تنهي الإجابة راجع إجاباتك، ماهي نقاط قوتك والنقاط التي تحتاج إلى تطوير وتدريب؟

ماتأثير نقاط قوتك وضعفك على تعاملك مع رئيسك؟ هل تتصرف بطريقة تثير الصراع كوسيلة للتغطية على نقاط ضعفك، أو بطريقة تبدو فيها متفوقاً على رئيسك؟ ماذا تتوقع أن رئيسك يتوقع منك في كل من النقاط الأربع؟

العمق

١- أستطيع أن أفكر إستراتيجياً تحت الضغوط

أحتاج أن أطور هذه المهارة   هذه واحدة من نقاط قوتي

O O O O O O

٢- أستطيع أن أصمم أنظمة عمل معقدة

O O O O O O

٣- أظهر مرونة في حل المشكلات

O O O O O O

٤- أعمل بفاعلية مع الإدارة العليا لمعالجة تعقيدات العمل

O O O O O O

القيام بكل مايوكل إليه

١- أبدي مثابرة وتركيزاً في مواجهة الصعاب

○ ○ ○ ○ ○ ○

٢- باستطاعتي تحمل المسؤولية

○ ○ ○ ○ ○ ○

٣- باستطاعتي التعلم من الآخرين عندما يكون ذلك ضرورياً

أحتاج إلى تطوير هذه المهارة　　　　هذه واحدة من نقاط قوتي

○ ○ ○ ○ ○ ○

سرعة البديهة

١ - باستطاعتي تعلم المعارف الجديدة بسرعة في مجال التقنية وفي مجال الأعمال

○ ○ ○ ○ ○ ○

الحزم

١- أستطيع أن أتخذ قرارات جيدة تحت الضغوط

○ ○ ○ ○ ○ ○

٢- أستطيع أن أتخذ القرارات وأنفذها في وقت قياسي

○ ○ ○ ○ ○ ○

٣- أتابع تنفيذ القرارات

○ ○ ○ ○ ○ ○

إذا كان تقدير رئيسك لايتوافق مع ماتعتقده أنت عن نفسك فمن المحتمل أن يحدث الصراع. لكن معرفة مايتوقعه رئيسك منك وفهم وجهة نظره ليس أمراً سهلاً. ويختلف الرؤساء وبدرجة كبيرة في قدرتهم على توضيح أهدافهم لمرؤوسيهم.

لذلك، إن لم تكن كذلك بالفعل، يجب عليك اتخاذ خطوات لتحديد توقعات رئيسك، لمراجعة أمثلة لكيف يعرف رئيسك متى تكون توقعاته متطابقة مع أداء مرؤوسيه، ولطلب التوجيهات منه لتحقيق تلك التطلعات. إليك بعض الإستراتيجيات التي تستطيع من خلال اتباعها أن تجمع مثل تلك المعلومات:

احصل على تغذية راجعة. ابحث عن تغذية راجعة رسمية وغير رسمية باستخدام أدوات تقييم ومقابلات شخصية وجهاً لوجه. استخدم العوامل الأربعة التي سبق توضيحها في لائحة توقعات الأداء كمرجعية لفهم تطلعات رئيسك وتوقعاته فيما يتعلق بالأداء.

انظر حول وعبر المنظمة التي تعمل بها. من يحصل على الموارد في المنظمة التي تعمل بها؟ من الذي يحصل على الترقية؟ أو بمعنى آخر من الذي يكافأ؟ ماذا يعمل هؤلاء الأفراد؟ ماالذي يميز أداءك عن أدائهم؟

انظر إلى أعلى المنظمة. ماذا يتوقع رئيس رئيسك من رئيسك؟ الإجابة عن هذا تحمل الكثير بالنسبة لما هو متوقع منك.

اقرأ التاريخ. اسأل الناس المرتبطين برئيسك حالياً والذين سبق لهم أن ارتبطوا به في السابق ماذا يعتقدون أو كانوا يعتقدون أنه كان متوقعاً منهم. ارجع للمذكرات القديمة ولاحظ كيف كانت تطلق المشاريع، تنفذ، ويتم الانتهاء منها.

مظهر الصراع

أحد المديرين التنفيذيين مسؤول عن إحداث تغييرات جوهرية وبحاجة إلى مؤازرة رئيسه في إحداث تلك التغييرات. خلال الاجتماعات بينهما يلقي الرئيس أسئلة عديدة. من وجهة نظره، يعتقد الرئيس أنه من خلال إثارة تلك الأسئلة والأخذ والرد بينه وبين مرؤوسه التنفيذي فإنه بذلك يعد ذلك المدير لمواجهة مقاومة التغيير المتوقعة من العاملين التي ستصحب التغيير. لكن ولكون الرئيس لم يكن واضحاً في تكتيكاته التدريبية تلك فسر المدير التنفيذي ذلك التصرف بأنه تقاعس وعدم مؤازرة أو حتى عدائي وبدأ يفكر في الاستقالة. إذا لم تفهم تصرف رئيسك في موقف ما، فأخبره بذلك لكي تكون أنت وهو على بينة فيما يتعلق بالإستراتيجيات والتكتيكات لإدارة العمل واغراض التطوير.

خارطة التوقعات

فكر في موقف شعرت فيه بأن رئيسك لم يوضح لك بشكل كافٍ المطلوب منك ومع ذلك حملك مسؤولية تحقيق تلك المطالب. صف ذلك الموقف في الفراغ أمام كل عبارة (استخدم ورقة خارجية إذا رغبت، مع ترك مساحة كافية لكتابة الفقرة في الجانب الأيسر). لاتكتب المعلومات مالم تقم بالفعل بذلك النشاط. إذا كان أي من تلك النشاطات صعباً بالنسبة لك، فربما تعكس حاجتك إلى تطوير تلك المهارات كما مر معنا في سجل التوقعات. لن تحسن قدرتك على إدارة الصراع مع رئيسك من خلال تطوير تلك المهارات فحسب، بل ستضيف إلى رصيد قدراتك القيادية التي ستكون الداعم الرئيس لك في ترقيتك في مجالك المهني بمشيئة الله.

الموقف	الوصف
١- الحصول على تغذية مرتدة	
٢- النظر لمن هو حولك	
٣- النظر لمن هو أعلى وأقل	
٤- استكشاف التاريخ	

ماذا تعني لك هذه المعلومات؟

- من خلال ملاحظاتك، والذي تعلمته، والذي دونته، هل تستطيع أن تضع فرضيات لما يتوقعه منك رئيسك؟
- كيف تعتقد أن رئيسك ينظر إلى الوضع؟
- ما هي ردة فعل رئيسك للوضع؟

- كيف تقارن هذه الافتراضات مع تقديرك لأدائك؟
- هل هناك فجوة بين توقعات رئيسك منك وتقديرك لأدائك؟
- هل يمكن أن تكون تلك الفجوة هي أساس الصراع بينك وبين رئيسك؟
- هل سببت تلك الفجوة صراعاً في السابق؟
- هل يمكن أن تكون سبباً للصراع مستقبلاً؟
- ما هي العوامل التي يحتمل أنها ساهمت في إيجاد الصراع (سواء شخصية أو تنظيمية)؟

إضافة إلى التوقعات المتعلقة بالأداء، ربما يكون لرئيسك توقعات تتعلق بطريقة أدائك. إذا كنت تتصرف بطريقة تختلف عن تلك التوقعات، فإن الصراع قد يحدث. فيما يلي بعض التوقعات الشائعة التي يحملها الرؤساء عادة بالنسبه لأداء مرؤوسيهم. كيف تصنف سلوكك في هذه المواقف؟ ظلل الدائره التي تعتقد أنها تعبر عن رأيك.

١- الولاء

قف بجانب رئيسك وادعم أفكاره أمام الناس. كن جزءاً من الفريق وبين رأيك ولا تكتفي بتواجدك فقط. إلى أي مدى تعتقد أنك تظهر ولاءك لرئيسك؟

إلى أقل درجة إلى أعلى درجة

٢- الانفتاح

حافظ على إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة بينك وبين رئيسك. كن صادقاً في مطالبك. ارفض بقوة ولكن احترم رئيسك. تكلم بوضوح ومن دون دوافع خفية.

إلى أي درجة ترى أنك منفتح مع رئيسك؟

إلى أقل درجة إلى أعلى درجة

٣- التحمل

تذكر أن رئيسك بشر، تذكر أنه يمكن أن يخطيء وأنه ليس كاملاً.

إلى أي درجة تعتقد أنك تظهر شيئاً من التحمل؟

إلى أقل درجة إلى أعلى درجة

٤- التركيز

ركز على المهمة. اعمل مع رئيسك على تحقيق أهداف مشتركة، تابعوا العمل باتجاه نتائج مثمرة.

إلى أي درجة ترى نفسك بأنك تعمل بتركيز؟

إلى أقل درجة إلى أعلى درجة

اصقل وجهة نظرك

حالما تعرف مايتوقعه منك رئيسك من أداء، تستطيع أن تبدأ في مراجعة نظرتك لرئيسك. فغالباً مايميل الناس إلى أحد وجهتي النظر الشائعه الموجودة في كل طرف نطاق واسع من وجهات النظر. هذان الحدان يعكسان مايسمى بنظرة الصراع المنخفض والصراع المرتفع. لمعرفة في أي المعسكرين تقع وجهة نظرك، انظر بموضوعية إلى رئيسك. فكر بتجرد عن أي علاقات عاطفية تتعلق برئيسك. فكر في رئيسك كمنصب وليس كشخص قد لاتحبه. كيف ترى ذلك المنصب مقارنة بمنصبك أنت؟

حد الصراع المنخفض	حد الصراع العالي
ترى أن رئيسك يتمتع بسلطات لا خلاف عليها	ترى أن سلطات رئيسك غير مشروعة ولا يستحقها
أنت تتجنب وتقلل من الصراع مع رئيسك. أنت تعد كثيراً بعدم إثارة أي مطالب غير ضرورية	أنت في حالة حرب مستمرة مع رئيسك. أنت تفسر أي شيء يقوم به رئيسك كإشارة إلى عدم ثقته في قدراتك للقيام بالعمل. يبدو أن رئيسك غير مستقر لدرجة أنك لا تعرف ما هو المطلوب منك. فالقرارات التي تمس عملك تتم دون الرجوع إليك.

لتعمل بفاعلية مع رئيسك، حاول الابتعاد كثيراً عن هذين الحدين واتجه إلى الوسط. لمساعدتك للتحول إلى منطقة الوسط، تأكد بأنك تعرف وتفهم ماالذي تريد من العلاقة مع رئيسك. استخدم لائحة توقعات الرئيس في الصفحات (١٨، ١٩) لمساعدتك في تحديد وجهة نظرك عن الرئيس الجيد.

بطاقة توقعات الرئيس

إذا أردت أن تحسن علاقتك برئيسك ومعالجة الصراع بطريقة فاعلة ومثمرة، فإن من المهم أن تستجلي وتتبين ما الذي تتوقعه من رئيسك في تصرفه معك.

استخدم الفراغات أمام كل عبارة (كما يمكنك استخدام ورقة فارغة) لتسجل ملاحظاتك على طريقة رئيسك في إدارته للعمل وفي تعامله مع مرؤوسيه. وباستخدام هذه الملاحظات يمكنك مناقشة رئيسك فيما تتوقعه منه من تصرفات وما الذي يتوقعه هو منك.

موافاتك بإفادة حول عملك

متى آخر مرة أفادك رئيسك برأيه حول أدائك؟	
كيف كانت ردة فعلك لتلك الإفادة؟	
هل كانت تلك الإفادة مفيدة لك لتطوير مهاراتك والرقي بأدائك؟ (حتى لو كانت تلك الإفادة سلبية)؟	
كم عدد المرات التي تجتمع فيها برئيسك لمناقشة أدائك؟	

الحصول على الموارد الضرورية

هل تستطيع الوصول للموارد التي تحتاجها لإنجاز أهدافك والمبادرات التنظيمية؟ إذا كانت الإجابة بلا، فلماذا؟	

خلق بيئة عمل إيجابية

هل تشعر بارتياح لمناقشة مشاكل العمل مع رئيسك؟	
إذا كانت الإجابة في السؤال السابق بالنفي، فما الذي تعتقد أنه بإمكان رئيسك عمله لخلق بيئة عمل إيجابية؟	

دعم تطوير مهاراتك

ما الذي فعله رئيسك خلال الستة أشهر الماضية لدعم تطورك مهنياً؟	
ماالذي تريد من رئيسك أن يعمله أكثر مما عمل لمساعدتك في تطوير مهاراتك المهنية، وفي أي المهارات ترى أنك تحتاج تلك المساعدة؟	

دروس من الخبرة

من الممكن أن تعمل لحل الصراع بينك وبين رئيسك وتواجه ببعض المعضلات التي ليست لها علاقة لا بمواضيع الأداء أو التوقعات. ففي بعض الأحيان، لا تحقق إستراتيجيات الصراع أهدافها بسبب الفروق الفردية وطرق التصرف. لهذا السبب، من المناسب أن يكون هناك أكثر من منظور لحل مشكلة الصراع. أحد الإستراتيجيات هي النظر إلى علاقتك بمرؤوسيك المباشرين.

فكر في كيفية عملك مع مجموعتك وأجب على الأسئلة التالية: لتحصل على تأملات في كيفية إدارتك للصراع مع رئيسك.

١- هل ترى تشابهاً في علاقتك بمرؤوسيك المباشرين وعلاقاتك برئيسك؟

٢- هل تشبه الصراعات التي تنشأ بينك وبين مرؤوسوك المباشرين تلك الصراعات التي تحدث بينك وبين رئيسك؟

٣- أي نوع من توقعات الأداء وتوقعات السلوك يحملها مرؤوسوك عنك؟

٤- أي نوع من توقعات الأداء وتوقعات السلوك تحملها عن مرؤوسيك؟

٥- ما هي الملاحظات التي أعطاك إياها مرؤوسوك حول طريقة قيادتك؟

٦- قارن بين تلك الملاحظات التي أبداها مرؤوسوك حول طريقة قيادتك وما تريد أن تصف به طريقة قيادة رئيسك؟ ما هي أوجه الشبه وما هي أوجه الاختلاف؟

ما الطرق أو الإستراتيجيات التي استخدمتها لإدارة الصراع مع مرؤوسوك المباشرين التي من الممكن أن تستخدمها لإدارة الصراع مع رئيسك؟

من الطـرق الأخرى لإدارة الصراع طلب المشـورة من الزملاء. اطلب ملاحظات، لاحظ المواقف التـي تدفع رئيسك إلى القيام بتصرفات معينة. بموضوعيـة، قـم بفحصـ كل موقف صراع؛ لـترى إن كنت قـد أسهمت في حدوث ذلك الصراع؛ حتى تتمكن من إدارة ذلك الموقف.

طريقـة أخرى مهمة وهي أن تطور مهاراتـك في الإقناع. فالقدرة على شرح وجهـة نظرك بوضوح وقدرتك على المطالبـة بالذي تريد ستسهم من دون أدنى شك في مناقشة الصراع بينك وبين رئيسك ومن ثم إدارته.

وتأتـي تكتيكات الإقناع في صور شتى لكـن أكثرها فاعلية هي التواصل العقلاني المشترك الواضح والمفهوم من الجميع.

سبع خطوات لإدارة الصراع في بيئة العمل

تشـير الدراسـات إلى أن هنـاك سبـع خطـوات لاتقدر بثمـن لمساعدة المديريـن والتنفيذيـين ليديـروا الصـراع في بيئـة العمل بشـكل استراتيجي. هذه الخطـوات شبيهة بنماذج حل المشكلات الأخرى، لكنها تؤكد على أهمية إكتشـاف الذات كجزء من العملية. ويشار إلى الصـراع على أنه مشكلة تغلفها المشاعـر. ولاريب، فهناك علاقة بين ما تشعـر به وما تفكر فيه وكلا الأمرين يؤثـر في مواقف الصــراع. والحكمة ليست في إدارة جانـب المشاعر أو جانب التفكـير فقـط دون إدارة الجانبـين كليهما ولكـن الحكمـة في إدارتهما معاً. فالوعـي والاهتمام بـكلا الجانبين يعطي صـورة واضحة وكاملـة عن موقف الصراع.

ثلاثة مفاتيح للاتصال المقنع

الخطوات الرئيسة لتطوير وسائل الإقناع التي تناسب أسلوبك في القيادة الفاعلة في تقديم وجهة نظرك بشكل أفضل تتضمن الإعداد، والتركيز (حصر)، والتغذية المرتدة (التعليقات).

١- أعد رسالتك بشكل جيد.

اجعل أفكارك واضحة قبل تقديمها. اعرف إلى أين تريد أن تذهب رسالتك. لخص النقاط الرئيسة في رسالتك ولا تخرج عن تلك النقاط. استخدم أمثلة محسوسة. لا تتحدث بعموميات؛ حتى لا يساء فهمك.

٢- حدد رسالتك.

اعرف أسلوب رئيسك القيادي. راجع ما تعلمته ولاحظته عن وجهات نظر وتوقعات رئيسك. كيف يمكن أن تستدعي اهتمام رئيسك؟ ما الذي يريده رئيسك من المحادثة؟ نسق رسالتك لتتفق مع أسلوب ورغبات رئيسك. كن على حذر من التصرفات غير اللفظية التي قد تفسد رسالتك وتسبب سوء الفهم.

٣- حاول سماع تعليقات على رسالتك.

لا تفترض كونك تفهم ما تريد أن رئيسك يفهم نفس فهمك. اطلب من رئيسك رأيه فيما تقول. راجع وأعد صياغة نقاطك الرئيسة وحاول الوصول إلى فهم متفق عليه لرسالتك. اسأل رئيسك إذا كان قد فهم ما تقول أو أنه يحتاج منك أن توضح بشكل مختلف.

١- كـون وعياً شخصياً. رفع مستوى وعيـك يساعدك في فهم لماذا تفكر وتشعر بتلك الطريقة عندما تواجه موقفاً صراعياً. ركز وعيك بطريقتين: أولاً، كن واعياً للتفكير الفوري (أول مايخطر على بالك) / أو لما تشعر به مباشرة كاستجابة لمثير خارجي والذي يجعلك تتصرف وكأنك في موقف صراع. ثانياً، تبين وكن على وعي بالأفعال وردات الأفعال (إستراتيجيات التأقلم) التي تستخدم لتفادي الدخول في صراع.

٢- تبين وجهة نظرك عن الصراع. اختبر إدراكك وفهمك للصراع. اكتشف افتراضاتـك الخفيـة بالنسبـة لمعتقداتك عـن الموقـف. زِنْ أفكارك، ومشاعرك، وتصرفاتك مع حقيقة الموقف. تطرق إلى العناصر الخمس التالية؛ لتكون جاهزاً للخطوة القادمة:

- من - اعرف من الذي أنت معه في صراع.
- لماذا - اعرف مصدر الصراع أو سببه.
- متـى - اخـتر أو حـدد موعد الالتقـاء بالشخص الـذي أنت معه في صراع.
- أين - اختر مكاناً محايداً للقاء.
- لماذا - تذكر أن ماتتمناه من اللقاء ليس انتصاراً لكنه منفعة متبادلة لتسوية الصراع.

٣- تعـرف على وجهات نظر الآخرين. القدرة علـى رؤية الأشياء من خلال وجهة نظـر الآخرين أمرٌ أساسي لإدارة الصـراع بنجاح. وحتى تصل إلى ذلك الفهم، عليـك أولاً أن تتحكم في مشاعرك. ثم ناقش رئيسك لمعرفـة وجهة نظره. وهنـاك ثلاث مكونات لفهـم وجهة نظر الآخرين: توقف عن الحكم على الآخرين أو على موقف الصراع، اسأل واستوضح؛ لتفهم أكثر، وثق في وجهة نظر الآخرين.

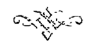
٤- قـم بعصف ذهني لإيجاد حلول. ابحث عـن أرضية مشتركة. تناقش مع رئيسك. كون الوئام، قدم نفسـك بأمانة وبانفتاح، كن محدداً، واطلب رأي الآخرين فيما تقول وماتعمل. إذا كان الصراع ناشئاً عن اختلافات في القيـم والآراء، فـإن إيجـاد أرضيـة مشتركـة- سـواء بالاتفـاق أو بالاختـلاف. يمكن أن يكسر حـدة دائرة الصراع. أما إذا كان الصراع يتعلق بالمهام، فإن عدداً من الحلول يمكن أن يكون ممكناً.

٥- أعد خطة عمل. خطط لمعالجة المواضيع التي لم تغطها في الخطوة الرابعة أعلاه. ناقش خطتك مع رئيسك واعرف وجهة نظره حول خطتك.

٦- طبق خطة عملك. أبق رئيسك على اطلاع على تقدمك في خطة عملك.

٧- قوم خطة عملك. لمعرفة كيف تدير الصراع بشكل أفضل مستقبلاً، راجع كل ما قمت به من تصرف في إدارة الصراع سابقاً وسجل ما الذي نجح منهـا وما الذي لم يحالفه الحـظ. والاحتفاظ بسجل للتعلم من المواقف قد يساعدك في هذا الأمر.

الصـراع بـين المرؤوس والرئيسـ أمر محتمـل الحدوث غالبـاً. فمن المستحيـل تفادي ذلك نظراً لطبيعة البشر ولضغوط الحياة التنظيمية. لكن الصراع يمكن أن يدار بطريقة تجعله أمراً إيجابياً يجعل الطرفين ينخرطان في عملهما، متحمسين لتطبيق ودعم أفكارهما. فالصراع عندما يتم التعامل معه بطريقة صحيحة، يمكن أن يساعد في إيجاد مكان عمل ممتع ومنتج.



قراءات مقترحة

Bolton, R. (1986). People skills: How to assert yourself, listen to others,and resolve conflict. New York: Simon& Schuster.

Borisoff, D., & Victor, D. A. (1997). Conflict management: A communication skills approach (2nd ed.) Boston: Allyn & Bacon.

Carlson, R. (1998). Don't sweat the small stuff at work: Simple ways to minimize Stress and conflict while bringing out the best in yourself and others. New York: Hyperion Books.

Cloke, k., & Goldsmith, J. (2000). Resolving conflicts at work: A complete guide for everyone on the job. San Francisco: Jossey-Bass.

Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. New York: Bantam.

Hirsch, S.k., & Kise, J. (1996). Work it out: Clues for solving people problems at work. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.

van Slyke, E. (1999). Listening to conflict: Finding constructive solutions to workplace disputes. New York: AMACOM.

Weeks, D. (1992). The eigh essential steps to conflict resolution: Preserving relationships at work, at home, and in the community. Los Angeles, CA:

Jeremy Tarcher.

Weisinger, H. (2000). Emotional intelligence at work. San Francisco: Jossey-Bass.

خلفية

مؤسسات مركز القيادة الإبداعية لبرنامج القيادة

(Center for creative headerships Foundation of leadership FOL)

عبارة عن نشاط مدة ثلاثة أيام محملاً بخبرات لتعليم أساسيات القيادة. ويركز البرنامج (FOL) على التوعية والتنمية، وعلاقات العمل، ومهارات التأثير وتسوية الصراع. الموضوع الأخير- تسوية الصراع- برز كمسار أثناء تصميم البرنامج.

وقد استخدم المركز (CCL) خبرته التراكمية لتعليم القادة في مواضيع الوعي الذاتي لتطوير وسيلة تتعامل مع الصراع تذهب أبعد من المفاوضات والتكتيكات. وبدلاً من ذلك، طلب CCL من المشتركين ببرنامج FOL أن يعوا أفكارهم ومشاعرهم عن الصراع، وأن يكونوا على وعي من التأثير الذي يسبب الصراع والمشاعر التي تملي على الشخص التصرف في موقف الصراع، وأن يكونوا على علم ومعرفة بتلك المشاعر والأفكار كوسائل لإدارة الصراع ومن ثم إثراء علاقات العمل بدلاً من تدميرها.

هذه الفكرة، التي يمكن تلخيصها في عبارة «الصراع مشكلة تغلفها المشاعر»، أدت إلى ظهور سبع خطوات عملية يستطيع المديرون من خلالها التعرف على الصراع وإدارة المواقف التي يحدث أو يمكن أن يحدث فيها الصراع. ومنذ ذلك الحين والبرنامج يمر بخطوات من التجديد والتغيير ومع ذلك بقيت فكرة الوعي الذاتي عنصراً مهماً لإدارة الصراع.



ملخص لأهم النقاط

عندما يحدث الصراع بين الناس في مختلف المستويات في المنظمة، يكون من الصعب رؤية الطريق لتسوية الصراع. وقبل أن تستطيع إدارة الصراع مع رئيسك، من المهم أن تراجع تعريفك للصراع، معتقداتك حول الصراع، وتصرفك أثناء موقف الصراع. كما يتطلب الأمر أيضاً منك أن تقيم إدراك وتوقعات رئيسك منك في مجال أدائك لعملك.

كما قد يكون لرئيسك توقعات تتعلق بأسلوب تكوينك وإدارتك لعلاقات العمل. كثير من الرؤساء يعيرون كثيراً من الاهتمام لولاء مرؤوسيهم وانفتاحهم، وتحملهم، وتركيزهم. واذا لم تستطع أن ترقى لمستوى تلك التوقعات فإن من المتوقع أن يحدث الصراع بينك وبين رئيسك.

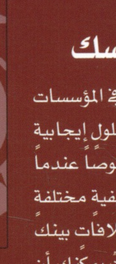
وبالمثل، يجب أن تكون على وعي لتوقعاتك أنت فيما يتعلق بما تريده من رئيسك بالنسبه للأداء، المساندة، والتغذية الراجعة. عندما تعرف تلك التوقعات من الجانبين سيتكون لديك فهم أشمل للأرضية التي يكمن فيها الصراع وتكون أكثر استعداداً للعمل على إدارته.

وتتضمن خطة الخطوات السبع لإدارة الصراع (١) تكوين الوعي الذاتي (٢) صقل وجهة نظرك حول الصراع (٣) معرفة وجهات نظر الآخرين (٤) العصف الذهني (٥) إيجاد خطة عمل (٦) تطبيق خطة العمل، (٧) والتأمل ومراجعة الخطوات لمعرفة العملي منها وغير العملي.



سلسلة المدير الممارس

إدارة الصراع مع رئيسك



إن التوتر الذي يحصل بين الأفراد في المؤسسات يجب أن يُهدَّأ أو يُوجَّه من أجل إيجاد حلول إيجابية للمشاكل، وتبرز أهمية هذا الأمر خصوصاً عندما يكون الخلاف بين أناس من مستويات وظيفية مختلفة داخل المؤسسة مثل ما قد يحصل من خلافات بينك وبين رئيسك في العمل. وهنالك خطواتٌ يمكنك أن تتخذها لتكوّن رؤية عن الخلاف، ولتتمكّن من معالجته بحيث تستطيع أن تركّز طاقتك وطاقة رئيسك على احتياجات المؤسسة؛ مما يساعدكما على المضي قدماً نحو علاقات عملٍ أكثر إيجابيةً وإنتاجاً.

ديفيدا شارب: هي عضوٌ أول في الهيئة التابعة لمركز القيادة الإبداعية، وقد عملت مع مؤسسات مثل: فيرزون كوميونيكيشن، وكاثوليك هيلثكير بارتنرز، ومؤسسة سارة لي. وفي سنواتها الثمانية في المركز شغلت أيضاً منصب الإدارة العالمية لبرنامج تطوير القيادة في المركز (LDP)، وبرنامج أسس القيادة الذي قامت فيه بتطوير عمليات ومضامين تتعلق بتحديد إدارة الخلافات. تحمل ديفيدا شهادة الماجستير في الاستشارات من جامعة ولاية نورث كالورينا.

الينور جونسون: هي عضوٌ أول في الهيئة التابعة لمركز ال... ...يها خبرة تزيد على ستة عشر عاماً كمدرّبة ومستشارة في مجا... ...تطوير القيادي والمؤسسي. وقد عملت مع مؤسسات مثل: ميرل لين... ...كس، واي بي سي ديتايم، وآت آند تي سوليوشن، والعديد غيره... ...ادة الماجستير في الاتصالات المؤسسية من جامعة ويك فوريست.

ISBN:978-9960-54-629-2

موضوع الكتاب: ١- الصراع الإداري
٢- السلوك الإداري

موقعنا على الإنترنت:
http://www.obeikanbookshop.com

دليل الأفكار العملية